

ESTUDIO PRELIMINAR SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CUBANAS

Dr. C Humberto Blanco Rosales

Centro de Estudios de la Economía Cubana

- ***Introducción***

A inicios de la década pasada, el aprendizaje organizacional y las denominadas organizaciones que aprenden se convirtieron en objeto de atención de académicos, consultores y gerentes en todas partes del mundo, a partir de la aparición del best seller “La Quinta Disciplina”, del norteamericano Peter Senge, que aborda entre otros asuntos la naturaleza compleja y sistémica del aprendizaje organizacional, las barreras que lo limitan, así como los componentes o disciplinas que caracterizan a las ” organizaciones inteligentes.”

Desde entonces a la fecha, los asuntos relativos a este tipo de organizaciones , sus rasgos distintivos, los procesos que conforman su aprendizaje, así como las prácticas gerenciales y organizacionales que contribuyen a su éxito, se han mantenido como un tema de gran interés por su significado para la gestión estratégica de las organizaciones contemporáneas, gestión que se orienta cada vez más al manejo eficaz de los activos intangibles en el contexto de una economía global donde la generación, difusión y uso eficaz del conocimiento asumen una importancia creciente.

Tal manejo trae nuevos requerimientos a las empresas, en tanto que protagonistas principales en la obtención de bienes y servicios, requerimientos que incluyen la entronización de diversas formas y rutinas donde se manifieste, a través de la acción cotidiana, la intención estratégica de toda la organización y su gerencia de aprender y poner en práctica lo aprendido para hacer más

competitivos sus procesos principales, como medio para el logro de un desempeño equilibrado, eficaz y sostenible.

Así, en las Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, se reconoce el papel de las empresas y de otras organizaciones de base al señalar que: “La unidad organizativa básica para ejecutar la gestión del conocimiento es aquella con objetivos, misión y visión propios y con independencia económica, al menos relativa”...¹

El presente trabajo refleja los resultados preliminares de un estudio de carácter exploratorio - descriptivo sobre el aprendizaje organizacional en 36 organizaciones empresariales radicadas en Ciudad de la Habana. Como preámbulo necesario para abordar sus componentes y valoraciones resultantes, se incluyen en primer lugar algunas ideas sobre el carácter estratégico del aprendizaje organizacional, mediante la presentación de las posiciones de corrientes de pensamiento sobre Dirección Estratégica que ofrecen una base conceptual y contextual apropiada para la aprehensión del tema, y con posterioridad se incursiona en otras implicaciones, conceptos y formas que asume la práctica en las organizaciones que aprenden.

- ***Aprendizaje Organizacional y Dirección Estratégica***

El concepto de estrategia, como se sabe, ha sido uno de los más abordados en las publicaciones sobre administración, alrededor del cual existe una vasta literatura que transita un continuo que va desde una perspectiva normativa mediante modelos de creciente complejidad que indican cómo debe hacerse la estrategia, hasta una perspectiva más dirigida a describir la naturaleza de la formación de estrategias en las organizaciones (**Blanco, 2000**).

¹ Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, CITMA, 2002, P.11

Dentro de estas perspectivas se insertan dos importantes contribuciones en las que se privilegia el papel del aprendizaje organizacional en la formación y puesta en práctica de las estrategias, contribuciones que por lo general resultan soslayadas en la literatura consultada sobre el tema: las escuelas de aprendizaje estratégico y de los recursos, respectivamente.

La escuela de aprendizaje estratégico, cuyo nacimiento se sitúa a inicios de los años 80, denota un rompimiento con el carácter prescriptivo de las escuelas anteriores, en tanto hace énfasis no en cómo debiera abordarse la formulación de la estrategia, sino en describir su surgimiento a lo largo del quehacer organizacional como un proceso de aprendizaje, a partir de lo cual cuestiona a sus antecesores tanto en la forma en que el proceso estratégico tiene lugar como en el carácter predeterminado de la estrategia y su posterior conversión en acciones, replanteando finalmente el papel de la alta dirección en la formulación de la estrategia.

Los planteamientos de algunos de sus principales autores sobre el proceso estratégico distinguen la existencia de estrategias realizadas (en acción) que constituyen la respuesta a una situación presente, de aquellas que surgen como implementación de una intención explícita. Así, surgen los conceptos de estrategias deliberadas o formuladas, en contraposición a las estrategias emergentes, que son el resultado de acciones en el funcionamiento de la organización que terminan convirtiéndose en patrones a través del aprendizaje colectivo (**Mintzberg y Waters, 1985**).

Entre los principales enunciados de esta corriente de pensamiento se encuentran:

- La naturaleza compleja y la incertidumbre creciente del entorno, unidas a la naturaleza intangible de la obtención y difusión del conocimiento y experiencias necesarios para el proceso estratégico, limitan el control

estructurado sobre este proceso, por lo que hacer la estrategia es ante todo un proceso de aprendizaje constante en el tiempo, donde se diluyen las fronteras entre pensar y actuar.

- Las iniciativas estratégicas surgen como resultado del accionar cotidiano, de ensayos y experiencias que gradualmente se convierten en un patrón que da lugar a estrategias que una vez reconocidas, deberán ser formalmente legitimadas como planes para el futuro.
- El aprendizaje individual de los líderes no constituye el único ni el más importante sujeto del proceso estratégico; lo más relevante es el aprendizaje colectivo en los diferentes niveles organizacionales, en los que de hecho actúan muchos estrategas.
- El rol del liderazgo no está en preconcebir estrategias deliberadas, sino en facilitar y manejar el proceso de aprendizaje organizacional, en el cual han de surgir las estrategias.

De esta forma, se revelan aristas del proceso estratégico hasta entonces no tratadas, identificadas con la organización informal y con la formación de la estrategia como un proceso que surge del devenir cotidiano de la entidad, como aproximaciones y convergencias que se transforman en decisiones estratégicas en la medida que la organización aprende, con un énfasis mayor en la creatividad y la experiencia adquirida a través de todos sus estratos y no exclusivamente en su ápice.

Por otra parte, la escuela de los recursos, que guarda estrechos puntos de contacto con la escuela ya mencionada, y que es reconocida como la perspectiva dominante en el pensamiento estratégico de los años 90, oscila entre el carácter prescriptivo y descriptivo de la formación de estrategias y postula las siguientes ideas centrales (**Wernefelt: 1984, Barney: 1991**):

- Las empresas deben analizarse con un prisma distinto al basado en la perspectiva de los productos que ofrecen, es decir, deben analizarse desde la perspectiva de sus recursos
- La estrategia se forma en un proceso de interacción social, de creencias y experticidad compartidas (el proceso de aprendizaje organizacional)
- La estrategia se basa fundamentalmente en determinar, proteger y explotar aquellos recursos distintivos que han ido formándose a lo largo de la vida organizacional y que constituyen fuente de ventajas competitivas sostenibles,
- La estrategia debe encontrar el balance entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de otros nuevos.

La teoría de los recursos sostiene que las ventajas competitivas se logran a partir de los recursos de la empresa, definidos como “todos aquellos activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, etc., controlados por una firma que le permitan concebir e implementar estrategias... en el lenguaje del análisis estratégico tradicional, los recursos... son fortalezas que la misma puede usar para diseñar y poner en práctica sus estrategias”.²

En 1990, Hamel y Prahalad introducen el concepto de competencias nucleares al definir la Dirección Estratégica como un proceso de aprendizaje organizacional, cuyo contenido radica en desarrollar y en consecuencia explotar competencias distintivas de tal naturaleza que resulten difíciles de imitar. La base para la obtención de ventajas competitivas sostenibles estaría en revelar y cultivar aquellas aptitudes básicas que soporten los productos y servicios que la organización brinda, y que le permitan a la vez reconfigurarse exitosamente ante nuevas circunstancias:

“las aptitudes centrales son consecuencia del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente de la coordinación de diversas habilidades de

² Jay Barney: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, # 1, p.101

producción y la integración de diferentes corrientes tecnológicas... ello requiere comunicación, implicación, y un profundo compromiso de trabajar a través de las fronteras organizacionales...las aptitudes son el pegamento que sostiene los negocios actuales y el motor para el desarrollo de los negocios futuros...”³

Se trata de que los recursos, para su real utilización en la estrategia, deben ser transformados en capacidades distintivas de la organización: “Existe una diferencia fundamental entre recursos y capacidades. Los recursos son entradas al proceso productivo... incluyen equipamiento, las habilidades de los empleados, patentes, marcas, finanzas y otros... Pero por sí solos, pocos recursos son productivos. La actividad productiva requiere la cooperación y coordinación de equipos de recursos. La capacidad es la posibilidad de un grupo de recursos para realizar una actividad o tarea”⁴

Estas capacidades organizacionales tienen la posibilidad de sobrevivir incluso a los recursos puntuales que las originaron, pues son la sinergia, coordinación y socialización del aprendizaje los que le dan sustento en el tiempo, dado que en definitiva, la entidad se ve obligada a reemplazar tales recursos por su uso, el factor tiempo, la salida de la organización, etc.

El análisis de recursos y capacidades de la empresa ,como parte del aprendizaje organizacional, proporciona un enfoque relevante para desarrollar con eficacia su gestión estratégica, que tendría como actividades principales el identificar los recursos de la organización y las posibilidades para una mejor utilización, revelar aquellos procesos que la organización hace con mayor eficacia y qué recursos tiene asociados, evaluar su potencial de beneficios y seleccionar las estrategias que permitan aprovecharlos mejor en diferentes escenarios de actuación.

³ Hamel y Prahalad: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may-jun 1990, p.82

⁴ Robert Grant: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, en: Susan Segal Horn, The Strategy Reader, Blackwell, 1998, p. 183

De esta forma, el devenir del pensamiento estratégico en la administración refleja la naturaleza del aprendizaje organizacional como un proceso estratégico retroalimentador y continuo, que atraviesa tanto el escrutinio interno como el análisis del entorno, en una dinámica que abarca y solapa a todos los niveles organizacionales, formales e informales, y tributa a la formación y puesta en práctica de decisiones estratégicas eficaces.

- ***Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden: algunas implicaciones para la gerencia***

Delimitado el papel estratégico del proceso de aprendizaje en las organizaciones, resulta conveniente adentrarse más específicamente en algunos conceptos sobre el tema, acerca del cual, como ya se dijo al inicio de este trabajo, han proliferado publicaciones y estudios con una multiplicidad de puntos de vista que sin duda, seguirán apareciendo.

Las diferentes y numerosas aproximaciones al concepto de aprendizaje organizacional aconsejan, más que correr el riesgo de unificarlas artificialmente o de querer diferenciarse con una supuesta definición nueva, señalar sus diversas aristas:

- el aprendizaje organizacional como adquisición, difusión y utilización de conocimientos útiles para la organización
- la intencionalidad del proceso de aprendizaje , en función de mejorar el desempeño, transformar la organización y reforzar con ello las funciones básicas de la cultura: adaptación externa e integración interna
- la orientación externa e interna del aprendizaje (hacia una mejor relación con el entorno o hacia el desarrollo de la organización misma)
- el contenido u objeto del aprendizaje organizacional (conocimientos, comportamientos, valores...)

- el proceso del aprendizaje (rutinas organizacionales, formas de institucionalización y gestión del aprendizaje, roles de individuos y equipos, estructuras de apoyo, procesos de innovación y de mejora...)

El aprendizaje organizacional constituye una actividad de carácter social que ocurre a lo largo de sus diferentes instancias, donde bajo diversas formas y procesos se comparten e integran diferentes experiencias y conocimientos en torno a un fin común, se emplean nuevas ideas y enfoques, y se aplican nuevas técnicas para mejorar el desempeño de individuos, equipos y de la entidad .

La habilidad para concebir e instrumentar de forma efectiva este proceso de aprendizaje, para crear, adquirir y transferir conocimiento y modificar conductas (**Garvin, 1993**) identifica a la organización que aprende. Esas organizaciones, en las que el personal desarrolla permanentemente su capacidad para crear los resultados deseados, se cultivan y socializan nuevos patrones de pensamiento, se libera la aspiración colectiva y la gente aprende continuamente a aprender en conjunto, (**Senge, 1990**), son organizaciones cuyo comportamiento habitual responde a características como las que siguen:

- aprenden de su experiencia, pero sin atarse a ella
- aprenden de los fracasos al igual que de los éxitos
- convierten lo aprendido en acciones que la posicionan ventajosamente y de forma sostenible en su ámbito de actuación
- poseen un hábito de mejora arraigado que convierte toda práctica de la organización en susceptible de mejora (aún aquellas cuyos resultados sean más exitosos)
- prueban nuevos enfoques, nuevas formas de hacer las cosas
- asumen que el personal más cercano a los procesos básicos los conoce mejor que la jerarquía y que debe interactuarse con ellos constantemente para movilizar ese conocimiento

- ensanchan constantemente los límites del conocimiento propio, asimilando el conocimiento de otros y captando señales del entorno general y de su sector de actividad
- diseminan todo el conocimiento existente en unas partes de la organización hacia otras, para que sea generalizado y utilizado allí donde se necesite
- cultivan el espíritu de equipo y transgreden fronteras funcionales para obtener sinergias que producen resultados superiores , a partir de equipos multifuncionales
- sus gerentes comprenden que uno de sus roles básicos es el de facilitar los procesos de aprendizaje de individuos, equipos y de toda la entidad en torno a los resultados que la organización se propone alcanzar y actúan en consecuencia

La gerencia de este proceso incluye **(Drew, 1996)**:

- la generación de conocimiento a través de las operaciones internas o de grupos de I-D
- el acceso a fuentes de información tanto internas como externas
- la transferencia de conocimientos por vías formales (capacitación) o informales (socialización)
- la representación del conocimiento mediante soportes tales como informes, presentaciones, gráficos, bases de datos...
- la validación de los conocimientos actuales
- la creación y sostenimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento
- imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles

El aprendizaje organizacional es un proceso continuo, estratégico por su esencia y cotidiano por su práctica, en el que los líderes de la organización como gestores de cultura, crean espacios para el análisis y solución de problemas,

para el intercambio de opiniones y experiencias, para fijar y compartir metas, para la búsqueda y la experimentación, detectan y movilizan el talento de la organización dondequiera que este se encuentre, y reconocen y recompensan los aportes a incrementar el acervo de los intangibles.

- **Principales resultados del estudio**

Los resultados que a continuación se presentan se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta (**Rabaza et. al, 2003, y elaboración propia**) a directivos de 36 empresas de la capital a quienes se le solicitó información sobre la frecuencia de utilización de 9 variables, en tanto que manifestaciones de una organización que aprende, con una escala de 1 a 5, con el siguiente significado **1: nunca, 2: muy poco, 3: a veces, 4: frecuentemente, 5: siempre**

Se trata de una primera aproximación que por razones obvias no puede catalogarse de definitiva ni generalizadora, pero sí puede servir de base para estudios posteriores que permitan un acercamiento mayor y más conclusivo al tema. Las variables se definieron como sigue:

1. **experimentación:** la aplicación en la empresa de formas diferentes o novedosas de gestión
2. **benchmarking:** el proceso de estudiar y adecuar a la gestión propia prácticas exitosas procedentes de otras entidades
3. **difusión del conocimiento:** mecanismos de propagación e intercambio del conocimiento disponible
4. **retención del conocimiento:** proceso de transferencia de conocimientos de quienes abandonan la entidad a los miembros que permanecen
5. **actitud ante los errores:** reconocimiento y análisis de los errores para su evitación posterior

6. **dominio de factores clave del éxito** : identificación y manejo eficaz de los determinantes de un desempeño exitoso en el sector de actividad
7. **actualización**: el monitoreo de tendencias y variables relevantes del entorno para el desempeño en el sector de actividad de la empresa
8. **capacitación**: proceso de preparación y superación de los miembros de la organización a partir de la detección de necesidades de aprendizaje
9. **estimulación**: reconocimiento y premiación de las contribuciones individuales y colectivas al aprendizaje organizacional

A continuación se muestra una tabla resumen de los resultados y su tratamiento estadístico:

	Experiment	Benchmark	Difusión	Retención	Errores	FCE	Actualizac	Capacit	Estimul
Promedio	3,861	3,500	3,861	2,861	4,056	4,000	3,806	3,889	3,556
Desviac .Est	0,867	0,811	1,046	1,018	0,893	0,828	0,951	0,979	1,182
Mediana	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5
Coef. var.	22,45%	23,16%	27,09%	35,60%	22,01%	20,70%	24,98%	25,18%	33,24%
Moda	4,0	4,0	5,0	2,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0
Respuestas:	36	36	36	36	36	36	36	36	36
Nunca (1)	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Poco (2)	2	4	4	14	1	2	4	3	4
A Veces (3)	10	13	10	8	10	6	8	10	12
Frecuente (4)	15	16	8	11	11	18	15	11	8
Siempre (5)	9	3	16	2	14	10	9	12	10
Distribución	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Nunca (1)	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%
Poco (2)	5,6%	11,1%	11,1%	38,9%	2,8%	5,6%	11,1%	8,3%	11,1%
A veces (3)	27,8%	36,1%	27,8%	22,2%	27,8%	16,7%	22,2%	27,8%	33,3%
Frecuente (4)	41,7%	44,4%	22,2%	30,6%	30,6%	50,0%	41,7%	30,6%	22,2%
Siempre (5)	25,0%	8,3%	44,4%	5,6%	38,9%	27,8%	25,0%	33,3%	27,8%

Los datos de la tabla revelan lo siguiente:

- promedios superiores o iguales a 4 (prácticas empleadas con frecuencia) en sólo 2 de las variables encuestadas (**actitud ante los errores y dominio de factores clave**)
- 4 variables con promedios ligeramente por debajo de 4 puntos que denotan una frecuencia no suficientemente alta, y otras 3 que muestran promedios que indican de forma más clara el carácter esporádico de la frecuencia de aplicación (**benchmarking, estimulación y retención**)
- la mayor dispersión relativa de los datos alrededor del promedio, con coeficientes de variación superiores al 30 % , se encuentra en las variables **retención** y **estimulación**, que a su vez presentan las medianas de menor valor (3 y 3,5 respectivamente)
- con excepción de las variables **retención** y **estimulación**, cuya moda fue de 2 y 3 respectivamente, en el resto de las variables el valor declarado en más ocasiones fue de 4 (**experimentación, benchmarking, dominio de factores clave y actualización**) y de 5 en las variables **difusión, actitud ante los errores y capacitación**. La mediana de estas 7 variables fue en todos los casos de 4 puntos
- asumiendo como respuestas no satisfactorias aquellas con valores inferiores a 4, se aprecia que en 8 variables cerca de una tercera parte o más de las respuestas se incluye en esta clasificación. Las variables donde esta proporción no deseada es mayor son la **retención** (61,1 %), **benchmarking** (47,2 %) y la **estimulación** (44,4%) (ver Anexo con la distribución porcentual de las respuestas)

- el cálculo de los promedios totales para cada empresa refleja que sólo 14 organizaciones (38,6 % del total) exhiben de conjunto un valor de 4 o más puntos, lo que las colocaría en una frecuencia elevada de aplicación en las variables encuestadas
- el comportamiento de las 22 entidades restantes muestra que 8 de ellas (22,8%) tienen promedios totales que oscilan entre 3,9 y 3,6 puntos y las restantes 14 (38,6 %) con promedios por debajo de 3,6 puntos

Con posterioridad a estos resultados, se decidió solicitar información adicional para evaluar con mayor profundidad la variable referida al **dominio de los factores clave del éxito**. Las razones para ello se resumen en que además de ser una de las dos variables cuyo comportamiento estadístico resultó más favorable, arrojó la mayor proporción de respuestas de 4 y 5 puntos entre los encuestados (28 empresas, para un 77,8 % del total).

En tal sentido, se solicitó a los encuestados que enunciaran tres de los factores que debe dominar una empresa perteneciente a su sector específico de actividad, para alcanzar resultados exitosos.

Abundando sobre este concepto, los factores clave del éxito forman parte del llamado modelo de negocio de la empresa, que incluye temas como la definición de su ámbito de actuación y la proposición de valor al cliente, entre otros términos que en el proceso estratégico se asocian a formular un concepto sobre la empresa y el estado hacia donde esta debe dirigirse (**Blanco, 2003**)

La identificación de estos factores distintivos, específicos del sector de negocios en que se desempeña la empresa, y concentrar esfuerzos y recursos para reforzar el dominio o mejorar la situación de la empresa respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de lograr ventajas al

orientar dichos recursos en función de lo determinante y mejorar la posición en el sector de negocios con una relativamente menor inversión:

“Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos... es vital que se les concentre en las áreas decisivas para el éxito de nuestro negocio. Si podemos identificar las áreas que realmente forman la clave de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros recursos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva”⁵.

Se trata entonces no sólo de identificar los factores en cuestión, sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, evaluar sistemáticamente su comportamiento y avizorar su posible transformación producto de la evolución tecnológica, de la demanda y de otros condicionantes del entorno.

Su dominio es propio de un enfoque estratégico en la dirección de la empresa, que identifica los fundamentos de su negocio específico y convierte esa noción en acciones que la posicionan ventajosamente y de forma sostenible, como expresión de una organización que aprende.

El procesamiento y consolidación de las respuestas de esta segunda encuesta arrojó el siguiente listado de factores:

- * Atención al hombre
- * Buena dirección
- * Conocer el mercado
- * Alta calificación de directivos y especialistas
- * Satisfacer al cliente
- * Cumplir la legislación vigente

⁵ Ohmae K.: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983, p.42.

- * Compromiso y motivación de los trabajadores
- * Brindar servicios de excelencia
- * Aparato económico confiable
- * Innovación
- * Adecuado control interno
- * Sistema de Gestión de la Calidad
- * Comunicación interna y externa eficiente

Como puede apreciarse, este listado refleja un conjunto de factores que, cuestionamientos aparte respecto a su acepción, uso y abuso, contribuyen a un desempeño satisfactorio (amén de la omisión en la lista de factores vitales como la efectividad operacional, por citar al menos uno), pero por su forma de expresión no pasan de ser enunciados generales válidos para cualquier tipo de organización, incluso no empresarial.

No se aprecia entonces con claridad la identificación de aquellos determinantes propios del sector de actividad de cada empresa, que son los que le confieren su contenido específico a dichos factores clave.

Consideraciones finales

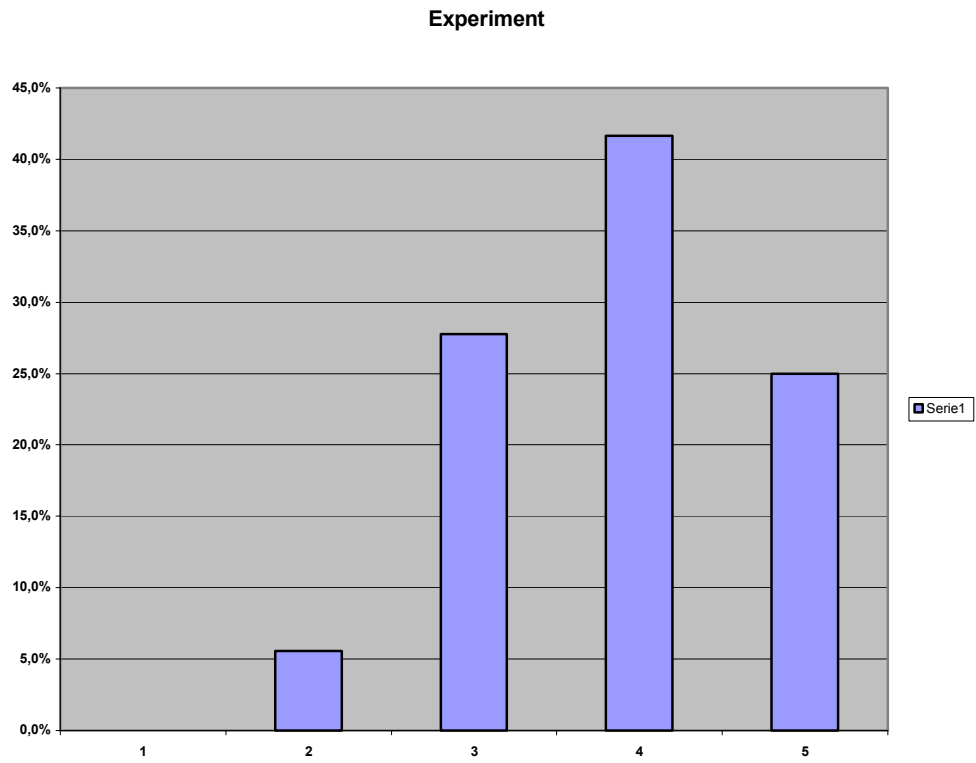
El análisis de los datos obtenidos revela, para la mayoría de las empresas encuestadas, una frecuencia insuficiente de comportamientos y prácticas asociados al aprendizaje organizacional, por lo que no resultaría pertinente el catalogarlas como organizaciones que aprenden.

Las variables **benchmarking**, **retención y estimulación** exhiben los valores más críticos, mientras que el **dominio de los factores clave del éxito** en el sector, con las limitaciones ya apuntadas, y la **actitud ante los errores** mostraron los más altos resultados.

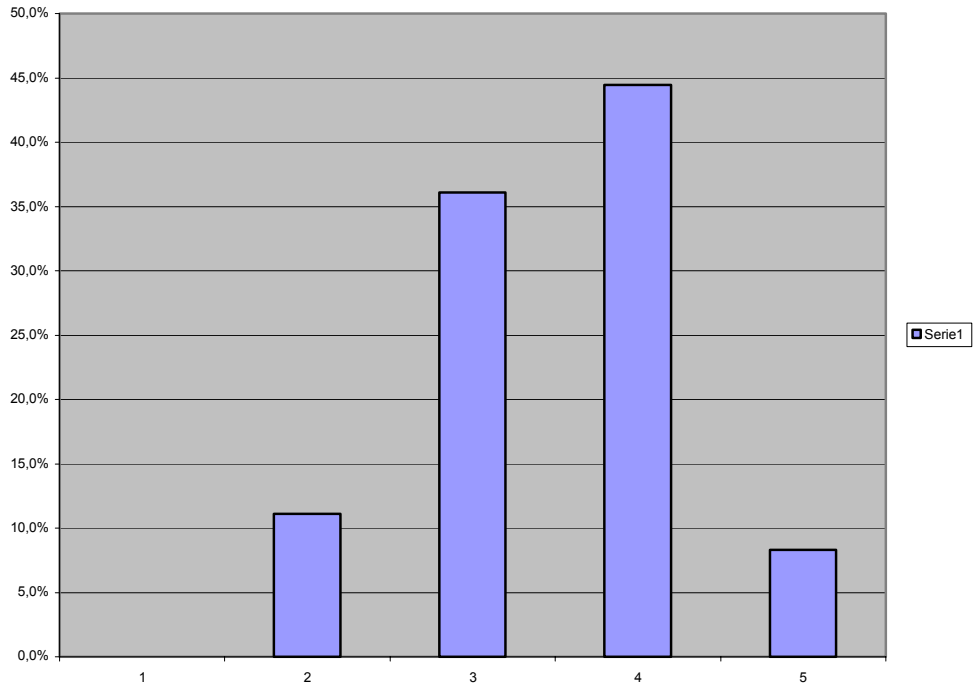
Dado el carácter estratégico del aprendizaje organizacional, las implicaciones del mismo para la sostenibilidad de un desempeño efectivo de la empresa, y el papel protagónico que a esta le corresponde en una economía basada en el conocimiento como organización capaz de aprender, resulta necesario proseguir los estudios y emprender otras acciones relacionadas con el objeto de la investigación. Al respecto se considera conveniente:

1. Orientar los estudios sobre el tema hacia sectores seleccionados de la economía de los cuales se deriven recomendaciones más específicas que contribuyan a perfeccionar políticas ramales y la gestión empresarial
2. Refinar y diversificar los instrumentos de captación de información para realizar estudios más a fondo de la efectividad de las prácticas de aprendizaje en las empresas, y correlacionar estas prácticas con indicadores del desempeño empresarial
3. Realizar intervenciones consultivas y acciones de capacitación in situ a directivos sobre estos temas , para contribuir a su mejor comprensión y al desarrollo efectivo de prácticas de aprendizaje organizacional como expresión de un enfoque estratégico en la dirección empresarial

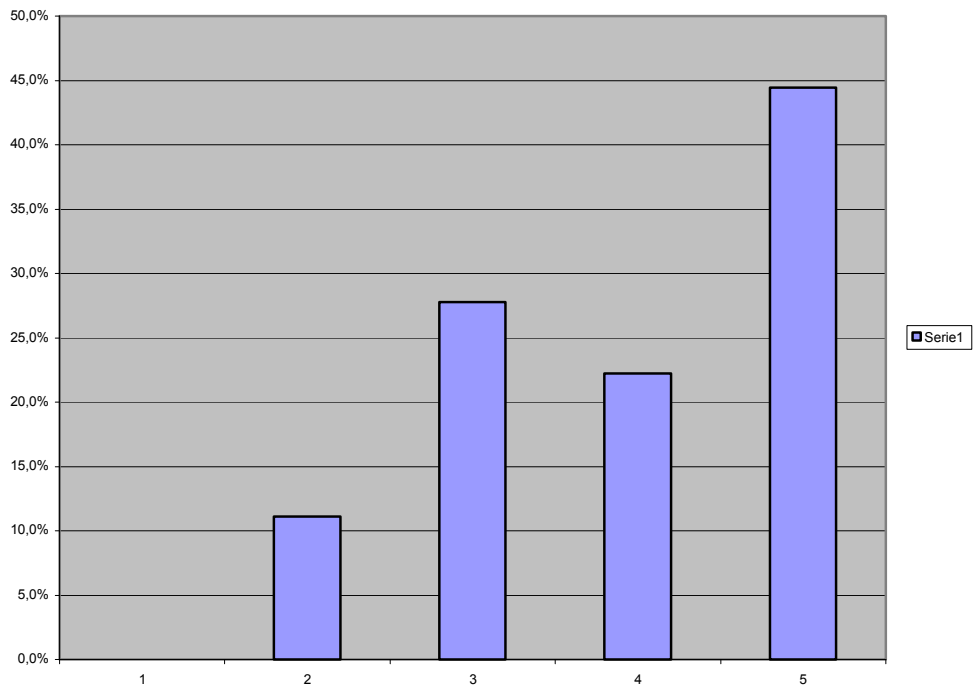
Anexo: Gráficas de distribución de las respuestas por cada variable (%)



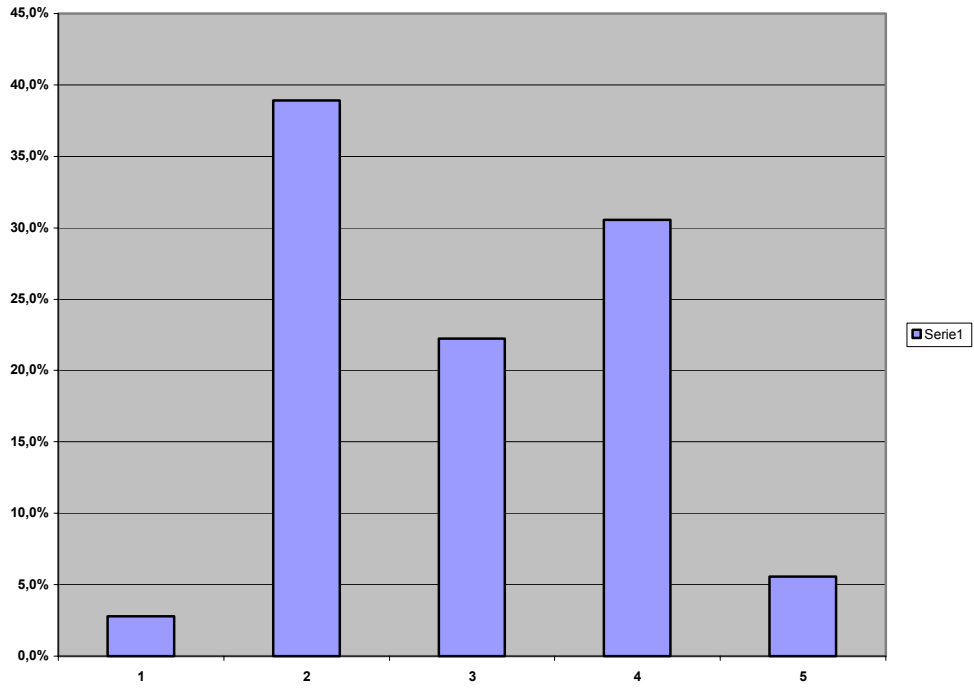
Benchmarking



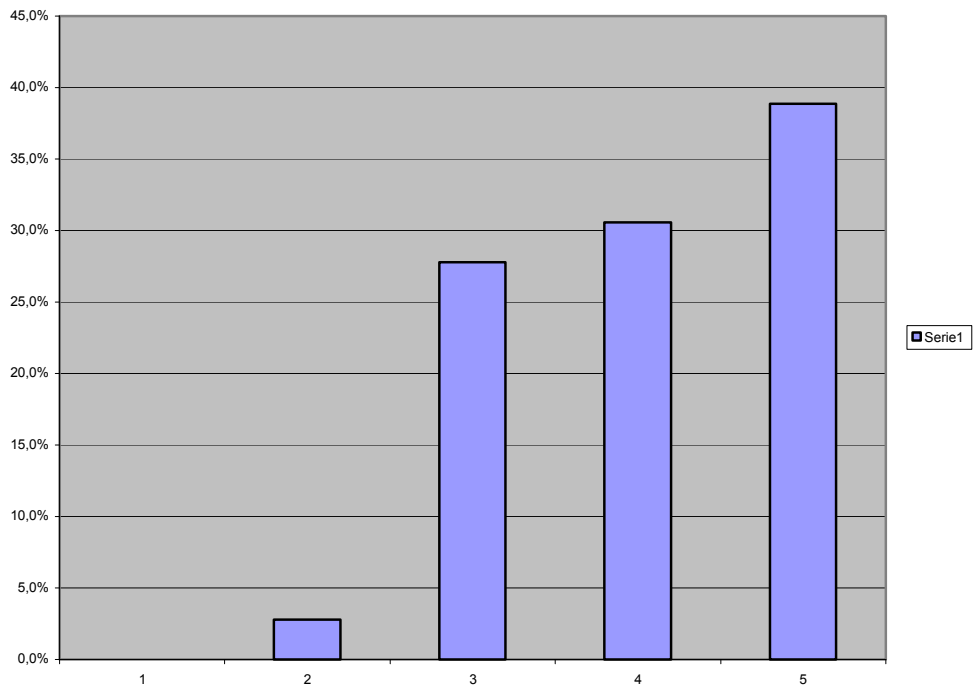
Difusión



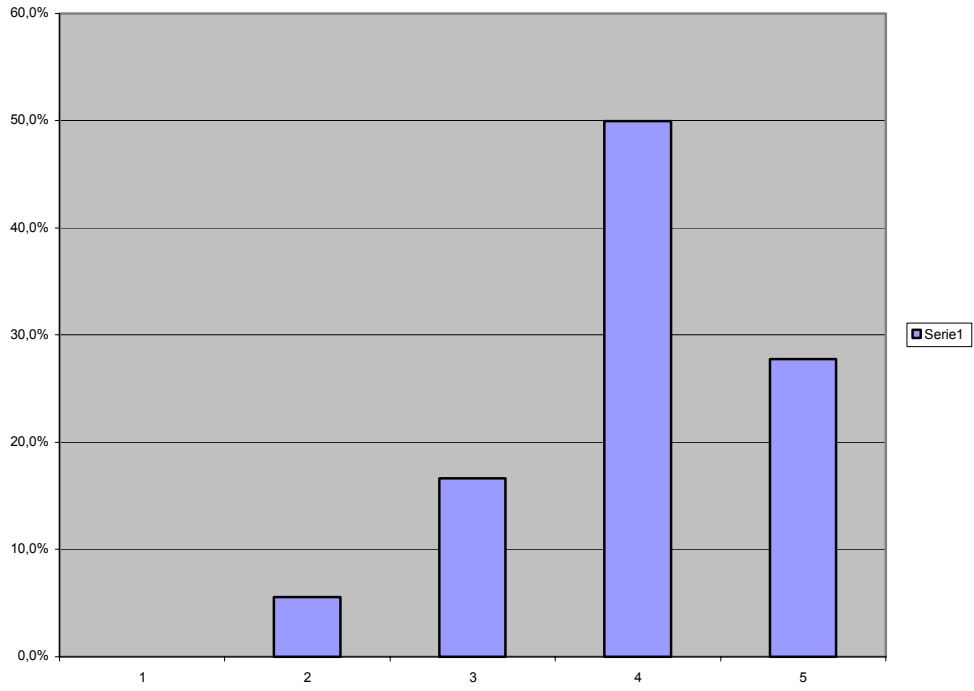
Retención



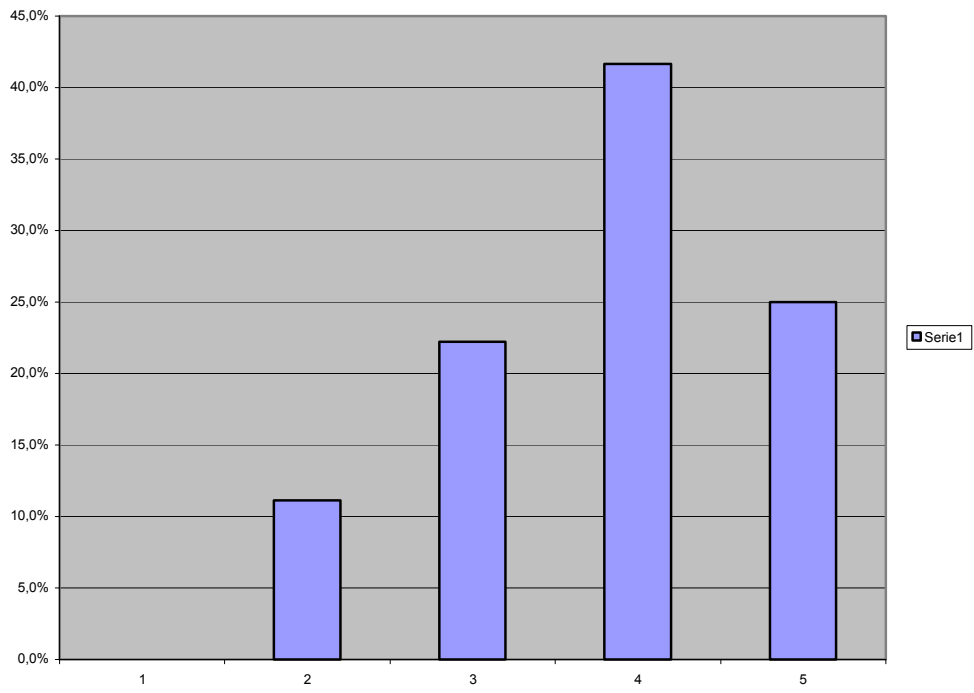
Actitud ante Errores



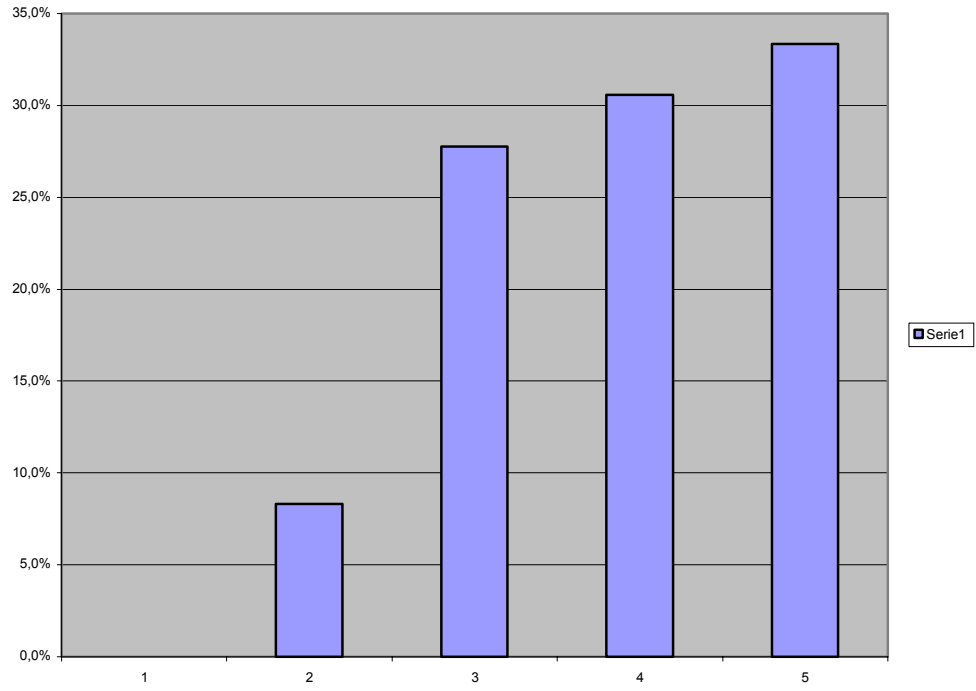
Dominio FCE



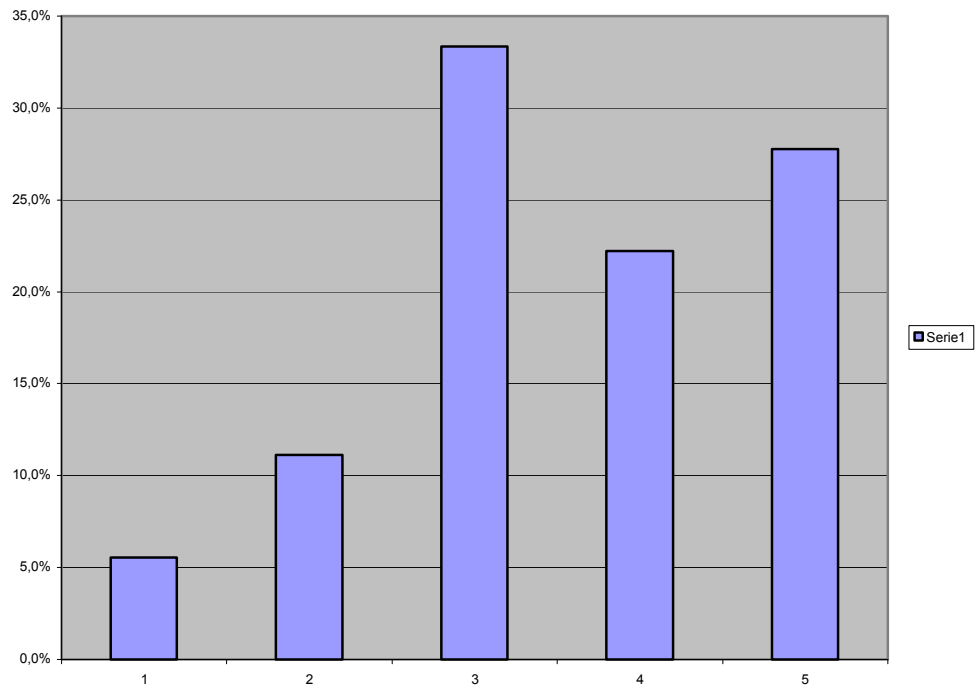
Actualización



Capacitación



Estimulación



Bibliografía:

- Barney J: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, # 1
- Blanco H: El Proceso Estratégico a través de un proceso de Consultoría Gerencial, Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Cuba, 2000
- Blanco, H: La Hora de la Verdad: Consistencia Organizacional e Implementación de las Estrategias, en: Gerencia, una Visión de Consultores, Félix Varela, 2003
- Charnes G: Aprendizaje Organizacional, www.gestiopolis.com, abril 2005
- Drew S: Strategy and Intellectual Capital, Management Update, 1996, vol.7, # 4
- Fresno C: ¿Podemos llegar a un acuerdo antes de gestionar el conocimiento? (Compilación), ACIMED, Novedades, octubre 2001
- Gómez S: Aprendizaje Organizacional y Capital Intelectual, Folletos Gerenciales, CCED, MES, 2003, # 9
- González C: Los Fundamentos del Aprendizaje Organizacional, 2004, en www.monografias.com
- Grant R: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, Strategy Reader, Blackwell, 1998
- Guell A (coordinador): Homo Faber, Homo Sapiens: La Gestión del Capital Intelectual, Planeta, 2001
- Hernández R; Fernández C: Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, 1997
- Hamel G., Prahalad C.K: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, may - jun 1990
- Medina C; Espinosa M: El Aprendizaje Organizacional: el Estado del Arte hacia el Tercer Milenio, Gestión y Estrategia, Edición Internet, julio-diciembre 1996, www.azc.uam.mx
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente: Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba, 2002

- Mintzberg H; Waters J.A: Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 1985, #6
- Mintzberg H; Ahlstrand B; Lampel J: Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press, 1998
- Ohmae, K: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983
- Palacios M: Aprendizaje Organizacional, Conceptos, Procesos y Estrategias, Hitos de Ciencias Económico-Administrativas, 2000, # 6
- Pereira L: Organizaciones que Aprenden: el Paradigma Complejo en la Gerencia del Conocimiento, en www.reduc.cl, Revista Digital Umbral 2000, # 14, 2004
- Rabaza F; Trenal T; Reyes E: La Medición del Impacto de la Capacitación: el caso de un Diplomado, Folletos Gerenciales, CCED, MES, 2003, # 9
- Senge P: La Quinta Disciplina, Granica, 1990
- Wernfelt B: A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, 1984, #5